

popolis[®]

MENSILE DI ATTUALITÀ,
ECONOMIA, INFORMAZIONE
E CULTURA COOPERATIVA

Anno 15
Speciale Bilancio
integrato di Coerenza



Bilancio di coerenza 2015

La riforma delle Bcc e
il futuro di Cassa Padana

Editoriale

3 In condizione di scegliere

La riforma delle Bcc

4-5 Un anno di lavoro che fa leva su 20 anni di decisioni prese

6-7 La via del gruppo unico e il tempo della scelta

Il futuro di Cassa Padana

8-9 Il senso complessivo dell'operazione di scorporo
10 La visione di insieme sottesa



Focus sulle 3 mutualità

11-12 Insieme per crescere
13-14

Il futuro di Cassa Padana

15-16 Le caratteristiche della banca Spa controllata dalla cooperativa
17



18-19 La cooperativa di comunità: le idee costitutive
20-21

22-23 Lo spirito con cui affrontiamo la sfida



Supplemento a Popolis, periodico mensile di Cassa Padana autorizzazione del Tribunale di Brescia, n. 43/2000 dell'8 agosto 2000

Sede, Villa Seccamani, via Garibaldi 25, Leno-Brescia

Redazione

Macri Puricelli, direttore
macri.puricelli@popolis.it

Lidia Sbarbada, coordinamento
lidia.sbarbada@cassapadana.it

Debora Zanini, immagini
debora.zanini@popolis.it

Sede: Villa Seccamani, via Garibaldi 25, Leno-Brescia
Tel. 030 9040270
rivista@popolis.it

Comitato di redazione

Franco Aliprandi, Stefano Boffini, Andrea Lusenti, Luigi Pettinati, Macri Puricelli, Armando Rossi, Lidia Sbarbada

Stampa: Staged, S. Zeno N. (Bs)



<https://www.facebook.com/pages/Popolis/138224646437>



<http://twitter.com/popolisweb>

Sfoggia questo numero e gli arretrati su:
<http://issuu.com/popolis>
www.popolis.it



Popolis ora è anche un'app.

La potete trovare, per ora, su Apple Store. È completamente gratuita e vi permette di avere la versione digitale della rivista comodamente sul vostro iPad.

Quando la rivista è disponibile, una notifica vi avvertirà.

Nell'app troverete tutti i contenuti della versione cartacea e alcuni approfondimenti. Inoltre potrete trovare bonus multimediali come photo gallery, video, contributi audio, ecc.

Se l'app è di vostro gradimento e non volete più utilizzare la versione cartacea vi invitiamo a scrivere a: rivista@popolis.it comunicando il nominativo per il quale non desiderate più l'invio.

Buona lettura.



In condizione di scegliere



VITTORIO BIEMI
presidente
Cassa Padana Bcc

A oltre un anno dall'avvio della riforma del credito cooperativo, e a un mese dalla sua definitiva approvazione, con soddisfazione e serenità possiamo dire di aver adempiuto al mandato ricevuto dall'assemblea del 24 maggio 2015.

I soci sono ora nella condizione di poter scegliere se rimanere autonomi o essere soggetti al controllo di una Spa capogruppo.

La "way out", secondo lo schema da noi proposto, è divenuta legge.

A determinate condizioni possiamo continuare la nostra storia secondo i binari della "libertà" e "responsabilità", in condizioni di autonomia. È una via stretta, difficile, onerosa, che non lascia spazi per temporeggiare, ma è una via possibile. Impone di scegliere subito... e di correre.

E noi stiamo "correndo" per creare le condizioni necessarie.

Saranno però i soci in ultima istanza a decidere.

Il nostro compito era di "aprire" a più opzioni possibili ed evitare che l'assemblea si trovasse semplicemente a dover ratificare un atto dovuto e imposto obbligatoriamente.

Democrazia, stato di diritto, libertà economiche, diritti dei soci non possono essere lesi in modo irreparabile con una soluzione imposta obbligatoriamente per legge, senza la previsione di alternative reali ed effettivamente praticabili.

È stata da sempre la nostra posizione.

Sappiamo che libertà e responsabilità non discendono dall'alto, non sono

un diritto a prescindere. Bisogna continuamente dimostrare che si è in grado di meritarle, affrontando tutti la sfida con sempre più impegno, capacità, partecipazione e reciprocità. In questo momento storico ed epocale auguriamo ogni bene e fortuna – e anche stretta collaborazione – alle diverse opzioni in campo, entrambe cooperative e da credito cooperativo, quella del gruppo unico e quella della way out con scorporo, se i soci decideranno che quest'ultima è la strada da imboccare in futuro per Cassa Padana.



Un anno di lavoro che fa leva su 20 anni di decisioni prese

IL 2015 È STATO UN ANNO FONDAMENTALE E DI PASSAGGIO VERSO IL NUOVO. LO ABBIAMO AFFRONTATO CON LO SPIRITO DI CHI SA CHE SOLO CAMBIANDO SI PUÒ RIMANERE NEL TEMPO FEDELI A SE STESSI.

Libertà e responsabilità sono stati i concetti fondamentali nella battaglia svolta da Cassa Padana durante l'anno contro l'imposizione dell'adesione obbligatoria a un Gruppo unico, previsto nel progetto di riforma del credito cooperativo.

La Cassa ha rivendicato il diritto di scegliere da parte di chi è in condizioni di poterlo fare e nel nostro caso di continuare anche a sviluppare il modello di banca realizzato in questi anni a sostegno delle comunità locali.

La Cassa ha cercato di animare la discussione, affinché le banche di credito cooperativo, il movimento cooperativo in generale, i soci, i dipendenti, i territori fossero consapevoli della posta in gioco.

Un anno di incontri e riflessioni

Ricordiamo in questa occasione solo l'organizzazione di convegni come quello del 27 febbraio 2015 a Leno, con la presenza di Louis Bancel, presidente di Credit Cooperatif, del 14





aprile a Roma e del 29 maggio a Leno, su tematiche inerenti la difesa a livello europeo delle realtà bancarie locali. Ma il lavoro svolto è stato ampio e articolato durante tutto l'anno. La rivista Popolis ha rappresentato un veicolo importante di informazione nei confronti della base sociale.

La way out

Riteniamo che lo scorporo delle attività bancarie in una banca spa, controllata dalla cooperativa scorporante, previsto nella riforma del credito cooperativo approvata dal Parlamento lo scorso aprile, crei le condizioni positive affinché:

- si continui a perseguire obiettivi di bene comune, crescita sostenibile, coesione sociale previsti nell'articolo 2 dello statuto, anzi si possa migliorare l'efficacia complessiva dell'azione in tal senso;
- si possa perseguire innovatività, efficienza, qualità dell'attività bancaria in modo da rispondere meglio ai bisogni delle nostre imprese e intercettare anche migliori occasioni di marginalità.

Durante il 2015 la Cassa ha concentrato l'azione, dedicandovi energia, risorse e passione, al duplice obiettivo di elaborazione "interna" di questa via originale di cooperazione di credito e di creazione verso "l'esterno" delle condizioni necessarie affinché venisse recepita e resa possibile nei fatti.

Sappiamo che è una via impegnativa, difficile, ma negli anni sono state create le condizioni perché questa sfida possa essere giocata nelle migliori condizioni possibili. La soluzione individuata rappresenta essenzialmente un'evoluzione – un'accelerazione e una stabilizzazione – di quanto già oggi facciamo.

I soci protagonisti di un momento epocale

Ci presentiamo in assemblea consci del momento epocale che stiamo vivendo, ma con la serenità che deriva dalla consapevolezza di aver fatto tutto ciò che si poteva e soprattutto con un risultato importante, in linea con il mandato ricevuto lo scorso anno.

L'assemblea è nelle condizioni di poter scegliere fra due opzioni in campo: l'adesione al gruppo unico o la via dell'autonomia. È un primo passaggio forte a cui ne seguiranno altri altrettanto di peso.

Dobbiamo affrontare il momento con la consapevolezza che si tratta di una scelta che impatterà non solo su di noi, ma soprattutto sulle generazioni future e influirà in modo rilevante soprattutto nella costruzione di bene comune, coesione sociale, crescita sostenibile delle nostre comunità locali.

Il socio in questi mesi è stato informato costantemente sull'evoluzione della situazione e le posizioni via via assunte dalla Cassa. Prima dell'assemblea – ma anche durante l'assemblea stessa – faremo tutto ciò che è possibile per informare i soci affinché la scelta effettuata sia il più possibile consapevole.

Viviamo il passaggio con senso di responsabilità, con passione, con positività e pensando soprattutto a chi verrà dopo di noi

Se i soci decideranno la via dell'autonomia, noi l'affronteremo con la consapevolezza che è pienamente inserita nell'alveo cooperativo. Lo rivendichiamo con orgoglio e ci siamo a lungo battuti perché assumesse queste caratteristiche.

Riteniamo altresì che, se la strada intrapresa si dimostrerà efficace e performante, in futuro potremo dare un contributo rilevante anche al credito cooperativo nel suo complesso.

La volontà è di mettere a fattor comune risultati, se saranno positivi, affinché tutti possano beneficiare di questa differenziale sperimentazione.

Ci sentiamo ancora parte della cooperazione di credito, anche se ci siamo battuti e possiamo ora scegliere di sperimentare una diversa opzione, controcorrente rispetto a quella del gruppo unico. □



La via del gruppo unico e il tempo della scelta

ALLO STATO ATTUALE CI SONO ANCORA RILEVANTI ZONE D'OMBRA E PUNTI POCO DEFINITI RIGUARDO LA SOLUZIONE "DEL GRUPPO UNICO". NON C'È IL PIANO INDUSTRIALE CHE INDICHI COME QUESTA SOLUZIONE GIURIDICA POSSA "STARE IN PIEDI". NON SI CONOSCONO GLI ESTREMI DEL CONTRATTO DI COESIONE CHE DOVRÀ REGOLARE I RAPPORTI FRA LA CAPOGRUPPO E LA SINGOLA BANCA DI CREDITO COOPERATIVO. QUESTA CARENZA INFORMATIVA, RELATIVA ALL'ASSETTO FUTURO CHE AVRÀ IL GRUPPO, È PARADOSSALMENTE POCO RILEVANTE DA PARTE DI CHI, SECONDO LA LEGGE, NON HA POSSIBILITÀ DI SCELTA. SEMPLICEMENTE È OBBLIGATO. LO È INVECE PER CHI PUÒ SCEGLIERE.

La riforma del credito cooperativo varata dal Parlamento lo scorso aprile, prevede, per tutte le banche di credito cooperativo – con l'eccezione di chi è in condizione di poter effettuare la cosiddetta "way out" – l'obbligo di aderire ad una capogruppo costituita in forma di Spa che deve avere un capitale minimo di un miliardo.

La capogruppo sarà sul mercato. Nel capitale potranno esserci investitori esterni, i cosiddetti portatori di "capitali pazienti", così come definiti nella rappresentazione data da Federcasse. È previsto anche dalla legge che in futuro si possa derogare dalla regola che la maggioranza del capitale della capogruppo sia detenuta dalle Bcc.

La capogruppo avrà poteri di indirizzo e di controllo sulle banche di credito cooperativo, compreso la disponibilità del loro patrimonio, secondo un rapporto regolato dal contratto di "coesione", che in modo infelice – ma che rendeva più chiaramente l'idea – inizialmente era stato battezzato "patto di dominio".

Non ci sono ancora certezze definitive al riguardo, ma per ciò che conosciamo rispetto a quanto accaduto in questi mesi all'interno del movimento – e per l'entità del capitale minimo richiesto per la costituzione della capogruppo – presumibilmente il gruppo sarà unico a livello nazionale, con l'eccezione delle Raiffeisen di Bolzano che potranno costituire un loro gruppo su base provinciale. All'Alto Adige è stata riconosciuta un'autonomia legata a ragioni di tipo storico e linguistico.

Rilevanti ancora le zone d'ombra e punti poco definiti riguardo la soluzione "del gruppo unico"

In primo luogo non c'è il piano industriale che indichi come questa soluzione giuridica, costruita a tavolino, possa "stare in piedi", funzionare nel tempo ed avere prospettive per il futuro.

In secondo luogo non si conoscono gli estremi del contratto di coesione che dovrà regolare i rapporti fra la capogruppo e la singola banca di credito cooperativo.

L'impressione, che emerge anche dagli emendamenti approvati rispetto al testo originario del decreto di riforma, è che si vada verso una direzione che lascia pochi margini di scostamento rispetto ad un gruppo bancario classico, definito, cogente, inquadrato in modo rigido.

L'auspicata maggiore autonomia riservata alla singola bcc – e teorizzata proporzionale al suo grado di merito – si va a scontrare con la necessità che non si perdano i benefici legati alla costituzione del gruppo, che è uno dei motivi di fondo strutturali sottesi alla riforma.

Si tratta di una partita appena iniziata, che si gioca soprattutto a livello europeo e di cui solo nei prossimi mesi si vedrà l'esito finale.

La direzione verso la quale si va, però, è chiara, come mostrano i vincoli dell'Unione Europea tesi a limitare fortemente la diversità in campo bancario.

In questa fase è necessario, però, sottolineare una questione di fondamentale importanza.

Non considerando per il momento i profili di incostituzionalità derivanti dall'obbligatorietà di adesione prevista nella riforma, questa carenza informativa relativa all'assetto futuro che avrà il gruppo è, paradossalmente, poco rilevante da parte di chi, secondo la legge, non ha possibilità di scelta. Semplicemente è obbligato. Punto e basta.

Non è una scelta, anche se non ne conosce gli estremi, non è un "problema".

La scelta delle Bcc con oltre 200 milioni di patrimonio

Lo è invece per chi può scegliere. La legge dà la possibilità alle bcc con più di 200 milioni di patrimonio (sono 14 in Italia) di poter scegliere se aderire alla capogruppo o rimanere autonomi, individuando come meccanismo per la way out lo scorporo delle attività bancarie e il loro conferimento in una banca spa neocostituita, controllata dalla cooperativa.

Questa è un'opzione difficile e onerosa.

Chi si avvale della way out è tenuto a pagare il 20% di imposta sul patrimonio e ha 60 giorni di tempo dalla pubblicazione della legge per presentare istanza a Banca d'Italia che analizzerà la richiesta in tutti i suoi estremi, compresi piano/piani industriali articolati e completi.

Se entro i tempi previsti non si presenta la domanda – o se Banca d'Italia la bocchia – la "finestra si chiude" e l'unica strada possibile, oltre alla liquidazione, è l'ingresso nel gruppo.

Ed è un'entrata senza alcuna possibilità di uscita, se non "da morti".

Nella legge è stato inserito un emendamento che prevede il recesso, ma questo può avvenire solo per liquidazione o per trasformazione in SpA, ma con la devoluzione delle riserve ai fondi mutualistici (nel nostro caso il 90% del patrimonio).

Di fronte a un bivio

È chiara l'asimmetria informativa in questo periodo.

Da un lato non si conoscono estremi e contenuti essenziali della soluzione, dall'altro nel caso della way out c'è la richiesta di una dettagliata e completa articolazione in tempi rapidissimi (60 giorni).

Queste sono in sintesi le condizioni di fondo sottostanti la scelta epocale che i soci sono chiamati a compiere. Siamo di fronte ad un bivio e sarà praticamente impossibile tornare indietro rispetto alla strada che si imbecca, qualunque essa sia. □



Il senso complessivo dell'operazione di scorporo

La visione di insieme sottesa

Il progetto di scorporo delle attività bancarie con conferimento delle stesse in una banca SpA di nuova costituzione, controllata dalla cooperativa scorporante, non rappresenta di certo il tentativo estremo di perseguire un'autonomia a tutti i costi e fine a se stessa, rispetto alla soluzione del gruppo unico individuata dalla riforma, su cui la Cassa si è espressa più volte con critiche e riserve.

Non è nemmeno un gesto improvvisato, ma è perfettamente coerente e conseguente, rappresentandone in un certo senso il compimento e un inizio nuovo, di una serie di scelte strategiche maturate dalla Cassa a partire dal 1998.

Non è nemmeno uno strappo rispetto alla visione identitaria, largamente condivisa al suo interno ormai da anni da parte del consiglio di amministrazione, dalla base sociale e dai dipendenti, rispetto a ciò che la Banca nel suo insieme è chiamata a svolgere nei territori dove opera.

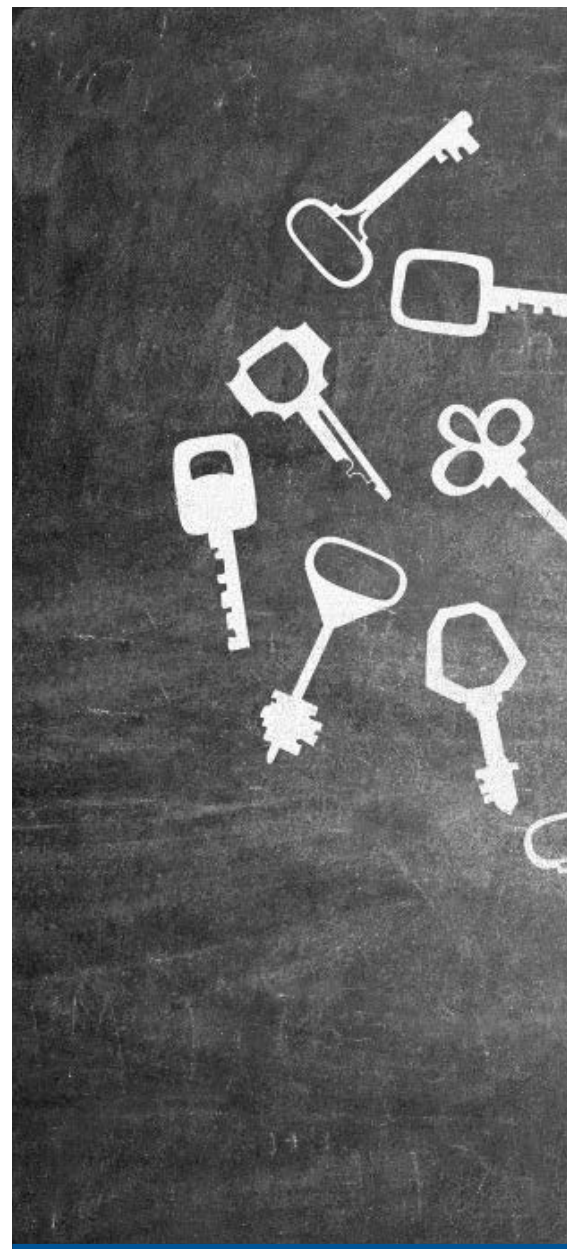
Ne rappresenta da un lato un suo

efficientamento nell'organizzazione complessiva e nella capacità di produrre reddito e dall'altro un'accelerazione, con l'obiettivo di fondo sottostante che questa visione diventi sempre più efficace, stabile e con prospettive per il futuro.

Le ragioni imprenditoriali

Di fondo, dietro questa scelta ci sono fondamentali ragioni di natura imprenditoriale, attuali e soprattutto prospettiche, legate alla formula imprenditoriale complessiva sottesa – il cosiddetto business model – che subisce importanti integrazioni, permettendo efficientamento e più occasioni di realizzare marginalità nella gestione.

È la prima motivazione che ci ha guidato in questa impresa, perché sappiamo che oggi è necessario cambiare, per superare i limiti e i problemi determinati dalla condizione in cui la Cassa si trova ora, da tutti i punti di vista, compreso quello dell'operatività bancaria legata allo status di banca di credito cooperativo.



Crediamo fortemente che questo progetto possa contribuire in modo decisivo a superarli.

La più ampia operatività di una SpA

Ci sono diversi argomenti a supporto:

- La banca SpA ha più possibilità operative, nel campo dell'estero, delle partecipazioni, della finanza, ma soprattutto non ha più il vincolo del rigido rispetto della territorialità.



Da un lato, quindi, può sviluppare a pieno progetti strategici, pensati per risolvere alla radice il problema del deterioramento della qualità del rapporto fra banca e impresa e che puntano a ricostituire un diverso legame fiduciario, dall'altro può sviluppare l'attività caratteristica su basi più efficienti e tese ad intercettare marginalità più adeguate dal punto di vista del rapporto ricavo/rischio. La Cassa ha già iniziato un processo, graduale e che richiederà tempo, di

riqualificazione del lavoro bancario di una consistente parte del personale, con l'obiettivo di realizzare una conoscenza più diretta – e un'assistenza più completa – delle imprese, soprattutto PMI, anche al fine di raggiungere una maggiore consapevolezza e controllo del rischio del credito. Sono necessari investimenti rilevanti, soprattutto in risorse umane, che la Cassa sta facendo da quasi due anni con il progetto della Casa delle imprese.

IL PROGETTO DI SCORPORO DELLE ATTIVITÀ BANCARIE CON CONFERIMENTO DELLE STESSA IN UNA BANCA SPA DI NUOVA COSTITUZIONE, CONTROLLATA DALLA COOPERATIVA SCORPORANTE, RAPPRESENTA DA UN LATO UN SUO EFFICIENTAMENTO NELL'ORGANIZZAZIONE COMPLESSIVA E NELLA CAPACITÀ DI PRODURRE REDDITO E DALL'ALTRO UN'ACCELERAZIONE, CON L'OBIETTIVO DI FONDO SOTTOSTANTE CHE QUESTA VISIONE DIVENTI SEMPRE PIÙ EFFICACE, STABILE E CON PROSPETTIVE PER IL FUTURO.

- La banca SpA si dota di una governance più tecnica, adatta alla complessità odierna del fare banca che, all'interno delle indicazioni valoriali fornite dalla cooperativa, ha l'obiettivo di perseguire più direttamente efficienza e redditività. L'attuale modalità di selezione della governance, collegata all'espressione delle istanze provenienti dai territori, può rimanere come meccanismo efficace per la gestione della cooperativa.
- La banca SpA può rivolgersi al mercato dal punto di vista dell'accesso ai capitali. In partenza gode di un avviamento positivo proveniente da Cassa Padana Bcc, sia in termini di articolazione e presenza nei territori che soprattutto di reputazione. A priori si ritiene che in futuro la Banca Spa non debba necessariamente continuare ad essere controllata in modo totalitario dalla cooperativa. Dipenderà dalle situazioni e dalle esigenze.



Una cooperativa di comunità custode delle riserve indivisibili

- Al processo di efficientamento complessivo contribuisce direttamente la cooperativa stessa, sia ricercando la sostenibilità della gestione, secondo linee di attività autonome – seppur integrate – rispetto alla Banca SpA, sia attraverso la creazione di nuova occupazione, anche in termini considerevoli, dopo una prima fase di assestamento, verso cui progressivamente nel tempo indirizzare potenziali eccedenze di personale. Di fatto, la cooperativa rappresenta un'evoluzione e un'accelerazione di quanto la Cassa sta già ponendo in essere attraverso le attività della divisione soci e territorio, opportunamente integrate e riviste in funzione degli obiettivi prefissati.
- La cooperativa, all'interno della quale rimangono le riserve indivisibili costituite in oltre 120 anni di attività, è un'impresa che svolge attività mutualistiche. Sottolineiamo, perché centrali, il concetto di impresa e di mutualità. La mutualità di per sé non è un'attività, ma è la modalità con cui viene svolta

un'attività. Che quindi ci deve essere. Ed è un assunto fondamentale. Mutualità non è distribuzione, anche a fini meritevoli, nel territorio – o ai soci – di beneficenza o contributi, permessi grazie all'incasso di un dividendo. Teniamo a rimarcare la profonda differenza di impostazione di fondo della cooperativa rispetto ad un modello "fondazione bancaria" o "holding pura".

I riferimenti valoriali: per la banca SpA la matrice europea delle banche etiche alternative; per la cooperativa Confcooperative

Cassa Padana, già ora, aderisce a Febea (Federazione Europea delle Banche Etiche Alternative) e sta contribuendo alla sua crescita e consolidamento. La cooperativa, invece, si inserisce pienamente per valori,

relazioni, progetti, organizzazione nel solco consolidato di Confcooperative.

In sintesi, con questa soluzione intendiamo perseguire efficienza e marginalità, utilizzando una via che è cooperativa. Ne sottolineiamo il carattere cooperativo, inteso nel significato più profondo di chi sa abbinare i valori con l'azione conseguente, come è sempre stato in Cassa Padana. Anzi possiamo legittimamente sostenere che è una via da credito cooperativo.

Si tratta di una impostazione cooperativa moderna, innovativa, che guarda al futuro, coglie opportunità nuove e attenua fortemente alcuni limiti o rischi che si possono manifestare se il modello cooperativo non viene usato in modo corretto. □



Insieme per crescere

LE MUTUALITÀ SVILUPPATE NEL CORSO DEGLI ANNI DA CASSA PADANA COSTITUISCONO OGGI LA BASE SU CUI INNESTARE LA FUTURA ATTIVITÀ DELLA COOPERATIVA, CHE RAPPRESENTA UN'EVOLUZIONE, UN'ACCELERAZIONE, UNA STABILIZZAZIONE, UN EFFICIENTAMENTO DI QUANTO FINORA È STATO FATTO. LE MUTUALITÀ NON SONO LA BENEFICIENZA A PIOGGIA, CHE ALTRI SOGGETTI FANNO NEI TERRITORI IN MODO PIÙ DIFFUSO E COPIOLO DI NOI. SONO UN APPROCCIO DIRETTO DI CHI SI SPORCA LE MANI INSIEME AGLI ALTRI NELLE QUESTIONI. LE MUTUALITÀ SONO IMPEGNATIVE DA SVILUPPARE. NON SI IMPROVVISANO. SERVONO ANNI DI INVESTIMENTI IN PERSONE, RISORSE ECONOMICHE E ORGANIZZATIVE PER PRODURRE RISULTATI APPREZZABILI.

BILANCIO DI COERENZA CON L'ARTICOLO 2

	totale risorse 2015 (euro)	totale risorse 2014 (euro)
mutualità interna	7.785.171,09	5.514.935,29
Gestione e assistenza soci	1.188.135,25	1.153.202,00
Partecipazione vita aziendale	562.024,74	478.960,00
Benefit tasso	2.263.296,05	1.898.092,58
Benefit servizi	1.768.879,05	1.984.680,70
Dividendo	752.836,00	-
Ristorno	1.250.000,00	-

mutualità esterna	2.025.471,00	1.872.302,00
Dominato Leonense Sanità	-	-
Progetto Cina/imprese	251.686,00	281.887,00
Fondazione Dominato Leonense	344.980,00	327.751,00
Promozione specifica articolo 2	93.321,00	71.738,00
Fondazione Padernello	30.369,00	31.509,00
Vivere Cremona	26.371,00	35.155,00
Popolis	360.146,00	371.931,00
Popolis tv	45.635,00	44.587,00
Centro Natura Amica	7.655,00	6.268,00
Sostegno ad Associazioni ed Enti	754.453,00	538.056,00
di cui Sponsorizzazioni	450.088,00	316.139,00
di cui Beneficenza	304.365,00	221.917,00
Altri progetti	110.855,00	163.420,00

mutualità internazionale	178.853,00	147.152,00
Ecuador	18.678,00	16.486,00
Perù	67.569,00	47.990,00
Argentina	56.034,00	49.458,00
Altri progetti (Palestina)	36.572,00	33.218,00

MUTUALITÀ INTERNA

Al 31 dicembre 2015 la base sociale era costituita da 10.837 soci (9.610 persone fisiche e 1.227 persone giuridiche). La mutualità interna quota complessivamente poco meno di 7,8 milioni, considerando anche il ristorno figurativo. Nei confronti dei Soci l'erogazione dei servizi della polizza sanitaria nel 2015 ha visto l'inoltro di n.1.119 richieste di rimborso. Di queste ne sono state liquidate n.961 per € 745.269,82 (le altre sono state liquidate nel 2016). Per il biennio 2016/2017 è stata rinnovata la convenzione con Acli Brescia, per favorire l'accesso di soci e clienti della banca ai servizi di: compilazione modello 730 ed Unico, pratiche di successione, pensioni di reversibilità, contratti di locazione e il nuovo servizio di intermediazioni colf/badanti.

MUTUALITÀ ESTERNA



FONDAZIONE DOMINATO LEONENSE – Leno (Brescia)

La Fondazione Dominato Leonense prosegue nella promozione della cultura del territorio. Nel 2015 ha avviato numerose collaborazioni che hanno portato alla realizzazione di manifestazioni come: Fiera di San Benedetto, TeatrAction; rassegne letterarie; incontri con Lubes, Vivi la natura, Scelte sostenibili. Gli scavi archeologici nell'area dell'abbazia longobarda di San Benedetto hanno portato alla luce rilevanti testimonianze. La didattica e la formazione hanno rivestito un ruolo di primo piano, dando alla comunità importanti occasioni di approfondimento.

www.fondazioneDominatoLeonense.it

FONDAZIONE CASTELLO DI PADERNELLO

Padernello - Borgo San Giacomo (Brescia)

Il 2015 è stato il decimo anno di attività della Fondazione Castello di Padernello, che è riuscita a creare nel tempo un vero sistema culturale locale, promuovendo attività artistiche, teatrali, enogastronomiche e di economia territoriale. La struttura è aperta al pubblico per circa 220 giornate l'anno, offrendo un'ampia possibilità di iniziative e manifestazioni, che hanno richiamato nel corso degli anni decine di migliaia di visitatori. Le attività svolte: 20 mostre artistiche; 60 rappresentazioni teatrali (alcune autoprodotte); 35 convegni; 9 rassegne cinematografiche; 30 rassegne e performances artistiche (musica, danza, concerti e opere liriche); 10 itinerari turistici per la Bassa Pianura, progettati e realizzati, unitamente a un corso di formazione per le guide; 4 archivi; visite quotidiane al castello; visite di scolaresche e laboratori didattici su natura e storia del territorio; 11 Mercati della Terra di Slow Food ogni anno (è uno dei due attualmente attivi in Lombardia; l'altro è attivo presso la Fabbrica del Vapore di Milano); 20 Borse di "Apprendistato civico" erogate ai giovani soci della Fondazione di età compresa tra i 18 ai 35 anni; la Fondazione coordina un progetto di fruizione turistico culturale della Bassa Bresciana; promozione e gestione del neonato ecomuseo Planum Aquae, l'ecomuseo per la Bassa Pianura Bresciana.

www.castellodipadernello.it

INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

Cooperazione e internazionalizzazione si sono rivelate un connubio vincente per Cassa Padana. Durante la missione in Perù, a novembre 2015, per il rinnovo del progetto di cooperazione con Fenacrep (Federazione Nazionale Cooperative di Risparmio e Credito del Perù), l'ufficio relazioni internazionali è stato affiancato dalla divisione aziende, per approfondire la conoscenza di realtà commerciali peruviane, da mettere in contatto con aziende clienti di Cassa Padana. Il presidio di Cassa Padana in Cina, a Ningbo, attivo negli spazi della Ningbo Dedalo Design (partner strategico del progetto), ha confermato nel 2015 il proprio ruolo strategico nel sostenere le aziende italiane che vogliono affrontare il mercato cinese in modo strutturato, rinforzando la propria presenza in Cina. È stato siglato un accordo di collaborazione con la Ningbo Simeng Industrial Technology Development, società nata da un'idea della CSMT (Centro Servizi Multisettoriale e Tecnologico di Brescia), per supportare le aziende italiane che si occupano di meccanica di precisione, automazione, ricerca nuovi materiali, pressofusione, trattamenti galvanici e biomedicale.

DOMINATO LEONENSE SANITÀ – Leno (Brescia)

Dominato Leonense Sanità è il soggetto privato che da oltre 10 anni gestisce, nell'ospedale di Leno l'attività di riabilitazione in regime di sperimentazione gestionale pubblico-privato. Il progetto iniziale, voluto da Cassa Padana, realizzato in collaborazione con la Casa di Cura Villa Gemma e con l'ospedale di Desenzano, ha raggiunto tutti gli obiettivi previsti per dare risposte ai bisogni sanitari della popolazione. Sarebbe logico sperare, a questo punto, che la fase della sperimentazione potesse lasciare spazio alla continuità gestionale, attraverso gli interventi che la recente legge regionale ed i provvedimenti fin qui adottati prevedono in maniera esplicita. Dati 2015: Ricoveri 603; Occupazione 82%; Degenza media 25 gg; Visite convenzionate 4.000; Prestazione fisioterapiche convenzionate 19.000 e private 25.000.

aDifferentItaly

TOUR OPERATOR

PROGETTO INCOMING

Il 2015 è stato l'anno in cui il progetto di incoming, realizzato da Cassa Padana nel 2014, si è ampliato sviluppando nuove mete e servizi, proponendo località differenti dalle rotte del grande turismo, per far scoprire le meraviglie e le potenzialità dei nostri territori. È l'altra Italia dei castelli, dell'arte rupestre e delle bollicine, l'altra Italia in musica, fluviale, lacustre, gourmet. Tour operator europei ed internazionali hanno partecipato agli *educational*, incontri e percorsi a loro dedicati per promuovere l'altra Italia.

www.adifferentitaly.eu



MINIERA SANT'ALOISIO VALLE TROMPIA – Collio (Brescia)

A luglio 2014 l'Immobiliare Villa Seccamani rileva il sito minerario e la concessione del parco minerario della miniera Sant'Aloisio a Collio, in Valle Trompia. Nel 2015 l'Immobiliare provvede al recupero del parco, del percorso trekking e all'ammodernamento del percorso "miniera avventura". Al fine di differenziare l'offerta ed il rilancio del parco minerario e del territorio della Valle Trompia è allo studio la realizzazione di un centro climatico di speleoterapia per la cura di alcune malattie del tratto respiratorio.
www.minierasantaluisio.it

COMUNITÀ ALLOGGIO PER ANZIANI "VILLA GIUSEPPINA"

Gottolengo (Brescia)

La comunità residenziale Villa Giuseppina, ospitata in una dimora messa a disposizione da Cassa Padana, è un esempio di attivazione di rete territoriale, attuata dalla banca, per rispondere ai bisogni del territorio di assistenza e cura per anziani. Affidata alla cooperativa sociale Genesi, Villa Giuseppina assiste 24 ospiti e ha creato 10 posti di lavoro. Anche nel 2015 la gestione economica è stata sostenibile, mantenendo elevati standard qualitativi.



CENTRO NATURA AMICA – Gussola (Cremona)

Con i suoi sei asini all'attivo e tredici asini "educati", il progetto di onoterapia e onodidattica ha proseguito freneticamente nel lavoro di potenziamento della coesione sociale nel territorio cremonese. Nel 2015 il Centro ha sostenuto, con massimo spirito di gratuità, 120 sedute di attività di mediazione rivolte a persone che hanno problemi invalidanti nella comunicazione e nelle relazioni sociali, in rete con gli istituti assistenziali-sanitari locali. Inoltre ha nuovamente aperto il proprio allestimento museale che gravita attorno alla figura dell'asino, appunto "Il primo della classe...", agli istituti scolastici del territorio, scaturendo la curiosità di oltre duemila bimbi accolti anche dalla piccola Luna, l'ultima nata proprio nel corso della stagione estiva. Il 2015 per la Onlus si è concluso con l'avvio dei lavori per l'allestimento di una nuova tensostruttura, al fine di rendere maggiormente fruibili le diverse attività nel meraviglioso contesto naturalistico della golena del Po.

www.centronaturaamica.it
www.facebook.com/centronaturaamica



MASTER IN ESPERTO DI CREDITO COOPERATIVO GLOCALE

Leno (Brescia)

Il master in esperto di credito cooperativo globale è un percorso formativo, nato nel 2008, per selezionare e formare i futuri dipendenti di Cassa Padana. Il 2014 ha visto l'avvio della sesta edizione del master, con la partecipazione di 14 nuove risorse che, nel 2016, a conclusione del percorso, saranno assunte. Dal 2008 sono 50 i colleghi che hanno partecipato al master e sono stati assunti in Cassa Padana. Nei due anni di corso gli studenti apprendono i fondamenti della cooperazione, declinata nelle tre mutualità (interna, esterna ed internazionale), studiano due lingue straniere, informatica e affrontano procedure, normative ed operatività legate alla attività bancaria.



Nel 2015 Popolis ha visto l'ingresso in Google News: ciò permette una maggiore visibilità e condivisione dei contenuti pubblicati arrivando al territorio in modo più capillare. L'attività sui social - in particolare su Facebook e Twitter - è stata molto efficace: i fan sono raddoppiati e il trend è in continua crescita. La web agency gestisce circa 300 siti internet e 450 domini e ha in cantiere il nuovo sito dedicato al sito archeologico dell'abbazia San Benedetto di Leno e la rivisitazione, con implementazione, del sito di Memorieincammino dell'Istituto Cervi di Gattatico.

L'ufficio stampa ha affiancato la banca nell'attività di comunicazione - in particolare verso la riforma delle Bcc - con comunicati stampa, conferenze stampa riprese e messe online, interviste video, relazioni con le redazioni dei principali quotidiani italiani.

Popolis Cinema, avviato nel 2006, nel 2015 ha prodotto una ventina di nuovi video e documentari divisi fra istituzionali (legati alla banca) e del territorio (associazioni, progetti, videointerviste). Popolis TV, attraverso un circuito chiuso di schermi distribuito sulla totalità delle aree, ogni giorno manda in onda un palinsesto composto da materiale video e testuale proveniente dal proprio archivio e da alcuni fornitori esterni.

Popolis, il mensile cartaceo di Cassa Padana, nel corso del 2015 è stato rivisitato nell'aspetto grafico ed è stata rilasciata un'app per mobile che arricchirà la rivista di nuovi contenuti multimediali.

www.popolis.it - www.viverecremona.it

MUTUALITÀ INTERNAZIONALE

La mutualità internazionale di Cassa Padana risponde al bisogno di moltiplicare le opportunità per la banca e il suo territorio. Le relazioni internazionali producono rapporti solidi e duraturi con controparti di rilievo in Ecuador, Argentina, Perù, Ghana e Palestina, oltre alle controparti italiane con cui si collabora all'estero. Nel 2015 Cassa Padana ha proseguito il lavoro di consulenza con una formazione sui temi dell'audit interno, della gestione del portafoglio crediti e della mora a favore di 11 cooperative di risparmio e credito in Palestina. La consulenza è svolta per conto della Cooperazione Italiana allo Sviluppo che ha varato un programma triennale, lo Start Up Palestine, per ridurre i livelli di disoccupazione e sostenere la generazione di reddito, con focus particolare sul lavoro giovanile e femminile. È stato, inoltre, rinnovato il partenariato con Fenacrep, la Federazione delle Cooperative di risparmio e credito peruviane, per rafforzare la rete di cooperative nate grazie al progetto Cassa Padana-Fenacrep a partire dal 2007. Il progetto proseguirà il rafforzamento di cooperative di risparmio e credito in zone rurali, includendo nella pianificazione anche attività legate alle energie rinnovabili e alle filiere produttive.

Sempre in America Latina, Cassa Padana ha proseguito lo storico legame con Bancodesarrollo a favore della quale ha coordinato l'erogazione di un finanziamento in pool di 26 bcc, oltre a sostenere un rilevante aumento di capitale.

www.popolis.it/mondo

IMPATTO SUL COST INCOME DELLE TRE MUTUALITÀ

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Cost income Soci mutualità interna o % margine di intermediazione mutualità internazionale	1,70	1,75	2,24	2,11	2,52	1,75	1,67	1,39	1,80
Cost income mutualità esterna e internazionale o % margine di intermediazione	3,15	3,35	3,12	2,82	2,49	1,58	1,88	1,53	1,95

RISORSE DESTINATE ALLE MUTUALITÀ

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Risorse che impattano sul cost income	Soci	947.636,00	1.021.865,00	998.903,30	1.039.292,56	1.469.829,84	1.635.008,52	1.586.110,00	1.632.162,00	1.750.159,99
	Territorio + internaz.	1.755.474,00	1.950.462,00	1.393.251,00	1.391.419,67	1.452.877,34	1.493.209,00	1.789.520,00	1.797.537,00	1.899.959,00
Risorse che non impattano sul cost income	Soci	1.464.624,00	1.617.469,00	1.210.682,00	728.260,08	298.770,60	326.621,83	587.313,88	-	2.002.836,00
	Territorio + internaz.	382.278,00	397.175,00	403.180,00	258.797,84	271.070,80	283.032,00	193.522,00	221.917,00	304.365,00
Totale risorse destinate	Soci	2.412.260,00	2.639.334,00	2.209.585,00	1.767.552,64	1.768.600,44	1.961.630,35	2.173.423,88	1.632.162,00	3.752.995,99
	Territorio + internaz.	2.137.752,00	2.327.627,00	1.796.431,00	1.650.217,51	1.723.948,14	1.776.241,00	1.983.042,00	2.019.454,00	2.204.324,00

RISTORNO FIGURATIVO

Ristorno figurativo ai soci	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tassi	1.480.115,96	1.031.086,48	536.641,46	662.065,12	393.316,19	508.356,08	453.042,03	1.988.092,59	2.263.296,05
Servizi	432.242,35	443.782,29	446.437,97	522.630,76	613.943,13	2.086.654,79	1.690.191,81	1.984.680,70	1.768.879,05

Le caratteristiche della banca SpA controllata dalla cooperativa

L'EVOLUZIONE INDIVIDUATA CONSENTE AL CONTEMPO DI PRESERVARE, TUTELARE E SVILUPPARE I VALORI MUTUALISTICI CHE DOVREBBERO CARATTERIZZARE IL MOVIMENTO DELLE BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO E PERMETTE ALLO STESSO TEMPO UNA MIGLIORE ORGANIZZAZIONE E UN EFFICIENTAMENTO TALI DA CONSENTIRE LA PERMANENZA SUL MERCATO E IL RICORSO, ALL'OCCORRENZA E IN TEMPI BREVI, AD AUMENTI DI CAPITALE.

Dietro l'opportunità di conferire l'attività bancaria a una banca neocostituita nella forma della banca SpA, c'è la consapevolezza che gli attuali vincoli e prerogative che definiscono l'ambito operativo di banche di credito

cooperativo con le caratteristiche proprie di Cassa Padana (per dimensioni, progetti sviluppati e organizzazione), costituiscono oggi – e in prospettiva futura – limiti pesanti per la possibilità di sviluppo. L'evoluzione individuata consente al contempo di preservare, tutelare e sviluppare i

valori mutualistici che dovrebbero caratterizzare il movimento delle banche di credito cooperativo e permette allo stesso tempo una migliore organizzazione e un efficientamento tali da consentire la permanenza sul mercato e il ricorso, all'occorrenza e in tempi brevi, ad aumenti di capitale.





Altro fattore decisivo di evoluzione è rappresentato dalla *governance*.

La complessità della gestione di una banca – oggi ma sempre di più in chiave prospettica – impone un cambiamento dei meccanismi di selezione della *governance*. Il progetto in tal senso rappresenta un'occasione importante per realizzarlo senza che ciò comporti impatti traumatici. Il criterio centrale nella Bcc di rappresentanza territoriale, va necessariamente integrato con altri requisiti di fondamentale rilevanza per la futura *governance* della banca SpA, che in ogni caso sarà decisamente più snella rispetto all'attuale.

Tali requisiti sono: professionalità, disponibilità di tempo, flessibilità e velocità nella fase decisionale.

L'obiettivo di fondo è realizzare una costante valorizzazione del confronto fra *governance* e struttura operativa, basato su pari livelli informativi e di conoscenza.

La *governance* della banca SpA può essere, quindi, più tecnica proprio perché è la cooperativa che la controlla e gli dà l'impronta valoriale di fondo, che, per altro, verrà sancita dallo statuto.

Le nuove opportunità che la Banca potrà cogliere

Servizi alle aziende

Il venir meno di vincoli territoriali consente alla banca SpA di ampliare il proprio raggio di azione, operando su territori più estesi e individuando aree a cui offrire i propri servizi secondo criteri di convenienza, competitività e penetrabilità dei mercati. Questo nuovo approccio permetterà l'incremento delle aziende clienti nell'ambito del comparto corporate, in tutta la gamma dei servizi offerti.

L'obiettivo della banca SpA, aumentando le possibilità di partecipazione diretta nel capitale delle aziende, è quello di intensificare l'operatività in partecipazioni, individuata come nuova e interessante forma di integrazione del reddito d'impresa. Abbiamo già riscontrato potenziali casi concreti di intervento in cui ci è stata manifestata la volontà e l'apertura da parte degli im-

prenditori all'avvio di una partnership con la banca, finalizzata all'ingresso nel capitale aziendale. A tal fine è ipotizzabile nella futura banca SpA la creazione di una struttura dedicata, con il supporto di specifiche competenze interne, che svolga una funzione di analisi preventiva per individuare le opportunità di mercato nell'investimento in partecipazioni, andando a selezionare aziende che presentino potenzialità significative in base ai settori merceologici, per la valenza e qualità del prodotto, per la capillarità della rete distributiva, per la capacità di creare reddito e quindi valore aggiunto. In sintesi si punterà a quelle aziende che possano sfruttare l'apporto del nuovo equity per accelerare i processi di crescita e di posizionamento (o riposizionamento) sul proprio mercato di riferimento. L'investimento ipotizzato potrà essere sia di minoranza che di maggioranza. La sua finalità è di essere un acceleratore dei processi virtuosi che l'azienda dimostra – e dovrà essere in grado di dimostrare – grazie all'intervento del nuovo socio.

Le aziende target di questi investimenti dovranno essere ben gestite da imprenditori che dimostrino di avere in proprio capacità e intuito, ma che necessitano di capitale raccolto sotto forma di equity, in alternativa al tradizionale intervento con erogazione di credito. Il valore aggiunto sarà rappresentato dal contributo che la banca, con la sua struttura specializzata, fornirà in funzione di una crescita più rapida rispetto a quella a cui l'azienda potrebbe mirare in assenza di questo supporto. Dovranno quindi essere messe a fattor comune le capacità dell'imprenditore, la sua conoscenza specifica del mercato, del prodotto e l'attività qualificata di affiancamento che, a vario titolo, la banca esprimerà.

Dopo due anni di investimenti con il progetto della Casa delle imprese e di formazione di oltre 15 persone, provenienti in larga parte da posizioni di responsabilità della rete commerciale e dopo aver sviluppato prime sperimentazioni, ci sentiamo ora pronti per intraprendere questo nuovo filone di

attività che riteniamo fondamentale e sempre più qualificante in futuro per una banca.

Questo nuovo approccio porta, nel medio periodo, ad avere con le aziende clienti un incremento di operatività maggiormente remunerativa, ad esempio con riferimento ai servizi per l'estero verso paesi extra CEE.

Sarà una relazione banca cliente che punta alla qualità e al sostegno dell'impresa in attività chiave quali l'organizzazione, il mercato, l'internazionalizzazione.

Anche in questo caso l'attività svolta dalla banca SpA rappresenta un'accelerazione di quanto la Cassa ha già iniziato a fare, investendo e sperimentando per anni.

La gestione della finanza

Anche nell'area finanza si aprono possibilità legate alla gestione del patrimonio di proprietà e agli investimenti della clientela. Il venir meno di limiti operativi riguarda sia le tipologie di titoli che i mercati su cui operare.

Riguardo l'attività di negoziazione, l'obiettivo sarà quello di fornire una maggiore articolazione nella gestione del portafoglio titoli di proprietà, per il quale si prevede l'attivazione di nuovi mercati ed un conseguente incremento dell'operatività.

La forma giuridica di SpA consentirà alla banca di ampliare la sua attività sul portafoglio titoli di proprietà, dal momento che sarà possibile scegliere più opportunamente i mercati e gli strumenti finanziari verso i quali investire. Tale opportunità dovrebbe consentire di mantenere, anche per i futuri esercizi, uno standard di utili sui titoli di proprietà in linea con le performance positive conseguite negli ultimi anni.

La rete commerciale

Il venir meno del condizionamento derivante dall'obbligo di continuità territoriale ci permette di ricollocare geograficamente la rete territoriale. Già allo stato attuale il nostro ambito geografico di operatività è composto da aree che si manifestano più ricettive. Le nuove

aree di interesse verranno individuate sulla base del tessuto economico, della tipologia e delle peculiarità delle risorse umane ben inserite nel territorio – sulle quali si è investito in passato – e della vocazione industriale. A questa ricollocazione territoriale si aggiunge anche un'intensificazione dell'attività delle filiali già attualmente collocate in aree che presentano le caratteristiche sopra delineate, ma fin ora poco sfruttate. L'obiettivo iniziale di un primo inserimento sul territorio è stato portato a termine in questi anni. Oggi siamo preparati, grazie a rapporti di collaborazione instaurati nel territorio e all'accrescimento delle competenze. Per queste ragioni la banca SpA è in grado di intensificare il lavoro e i volumi, se ci saranno le condizioni di fondo per farlo.

La banca SpA concilierà le caratteristiche più innovative legate all'avanzare delle nuove tecnologie con la necessità di continuare a presidiare le aree di insediamento storico, che rimane un fattore fondamentale anche per il futuro.

La rete commerciale che si intende creare combinerà diverse tipologie di filiale: da quelle più tradizionali a quelle più evolute, a seconda delle esigenze del territorio in cui sono inserite. Non possiamo, infatti, non prestare attenzione a quei territori in cui si sta diffondendo il fenomeno della chiusura degli sportelli e in cui le nostre filiali fanno da catalizzatore, da "filiali hub" per comprensori di più comuni rimasti senza riferimento di istituti finanziari. In queste zone, giudicate meno attrattive per i grandi gruppi bancari, potrà essere opportuno, oltre a mantenere la presenza fisica, integrare la rete dei promotori che hanno la possibilità di raggiungere direttamente la clientela e che dovranno, pertanto, essere dotati di strumentazioni adeguate a fornire consulenza a domicilio. È una scelta di sviluppo consapevole che comporta lo sfruttamento di un'opportunità in risposta a scelte strategiche di altri istituti che vanno in direzione opposta. □



PER LE CARATTERISTICHE DELLE ATTIVITÀ SVOLTE E IL RUOLO RIVESTITO NELLE COMUNITÀ LOCALI, LA COOPERATIVA PUÒ MANTENERE UNA GOVERNANCE CHE È ESPRESSIONE DIRETTA DEI TERRITORI, CON MECCANISMI DI SELEZIONE ANALOGHI A QUANTO AVVIENE ORA PER CASSA PADANA BCC. I PROGETTI SVILUPPATI IN QUESTI ANNI RAPPRESENTANO UNA BASE FONDAMENTALE SU CUI FARE LEVA: ABBIAMO ANNI DI ESPERIENZA, MA SIAMO CONSAPEVOLI CHE L'EVOLUZIONE RICHIESTA, SIA IN TERMINI DI APPROCCIO DA PARTE DEI COLLEGHI, SIA NELLA TIPOLOGIA DI ALCUNE ATTIVITÀ SVOLTE O DI NUOVE PREVISTE, È RILEVANTE E IMPEGNATIVA.

La cooperativa di comunità: le idee costitutive

La cooperativa è un'impresa che fa attività. La mutualità di per sé non è un'attività. La mutualità è un particolare modo di svolgere delle attività, che quindi devono esserci e venire effettuate con la logica imprenditoriale in cambio di controprestazioni. La cooperativa è un'impresa sul mercato e la mutualità non è una distribuzione di risorse o di servizi gratis. La cooperativa deve essere vera e soprattutto una vera impresa.

La cooperativa deve puntare alla sostenibilità dei suoi costi di struttura.

Il dividendo, che può arrivare dalla banca SpA, si aggiunge a una gestione che mira alla sostenibilità. Il dividendo ha la funzione:

- di sostenere gli investimenti della cooperativa (in primis diretti verso la banca stessa, ma non solo, anche verso altri progetti come vedremo poi);
- di realizzare migliori condizioni per i soci e in genere lo svolgimento di iniziative di valore, ma non sostenibili, mediante la costituzione di fondi ad hoc dedicati.

Il ruolo di chi lavorerà nella cooperativa

A fondamento costitutivo della cooperativa ci deve essere una più alta disponibilità delle persone che ci lavorano, perché gli obiettivi individuati sono molto difficili e impegnativi da raggiungere.

Sarà compito della cooperativa – e questo per lei ha rilevanza strategica – costruire un ambiente in cui i collaboratori sono incentivati, stimolati a sviluppare spazi di generosità lavorativa, ma è necessaria reciprocità di spirito e di approccio, richiesto e dichiarato con trasparenza in partenza.





Altrimenti, nonostante tutte le idee e intenzioni che si potranno mettere in campo, difficilmente la cooperativa sarà in grado di ottenere gli obiettivi prefissi di bene comune, coesione sociale e crescita sostenibile.

Ci sono sicuramente degli elementi di continuità rispetto all'attività fin qui sviluppata dalla divisione soci e territorio. I progetti sviluppati in questi anni rappresentano certamente una base fondamentale su cui fare leva. Abbiamo anni di esperienza, non partiamo da zero, ma siamo consapevoli che l'evoluzione richiesta, sia in termini di approccio da parte dei colleghi, sia nella tipologia di alcune attività svolte o di nuove previste, è comunque rilevante e impegnativa.

La cooperativa, per le caratteristiche delle attività svolte e il ruolo rivestito nelle comunità locali, può mantenere una governance che è espressione diretta dei territori, con meccanismi di selezione analoghi a quanto avviene ora per Cassa Padana Bcc. La cooperativa ha tre principali filoni di attività e di mutualità: verso la base sociale; verso i territori; verso l'internazionale.

Le tre linee di attività della cooperativa di comunità

Verso i soci

La legge di riforma prevede genericamente per la cooperativa l'erogazione di servizi funzionali al mantenimento

del rapporto tra base sociale e SpA conferitaria, oltre all'erogazione di servizi di formazione e informazione sui temi del risparmio e di promozione di programmi di assistenza. Siamo consapevoli che al fine di poter essere una vera impresa cooperativa, occorre ridefinire in modo innovativo lo scambio mutualistico, dandogli senso e contenuti nuovi. Un elemento importante è certamente rappresentato dalla "logica del gruppo di acquisto" che permette una controprestazione del socio per il servizio reso ad un costo inferiore a quello che avrebbe se il socio accedesse in modo diretto e singolarmente al mercato.

In modo discrezionale, poi, la cooperativa può comunque intervenire a calmierarlo, avvalendosi del dividendo proveniente dalla banca SpA. I nuovi servizi devono avere queste caratteristiche di fondo: essere utili; essere effettivi (meglio pochi ma di sostanza); essere articolati sui territori dove è presente la cooperativa.

Salute, assistenza, welfare, ma anche servizi di carattere non finanziario sono certamente ambiti rilevanti per l'attivazione di nuove forme di scambio mutualistico.

Siamo certi che la consapevolezza della base sociale rappresenta un aspetto cruciale e delicato, sia nella fase d'impianto che soprattutto nei primi anni di realizzazione del progetto e per questo sarà dedicata particolare cura, soprattutto dal punto di vista dell'informazione rispetto alle caratteristiche fondamentali e agli obiettivi che il progetto

si prefigge. Sappiamo che si tratta di un passaggio epocale. Puntiamo al coinvolgimento e a una rinnovata partecipazione attiva della base sociale.

Attività internazionale

La riflessione di fondo è che nel medio periodo i progetti in corso – e i nuovi che si svilupperanno – si sostengono solo se si abbina l'attività finanziaria verso l'estero, svolta direttamente o attraverso veicoli specifici che in futuro si potranno creare. Se questa funziona, può contribuire, in più, anche alla sostenibilità complessiva della cooperativa.

È un'attività più rischiosa e difficile, ma l'approccio sarà graduale, teso a costruire nel tempo le relazioni. In ogni caso la cooperativa non parte da zero per conoscenza ed esperienza. C'è una storia positiva di oltre 15 anni.

Questo tipo di attività finanziaria, svolta con la filosofia propria di Cassa Padana e in modo progressivo, potrà assorbire nel tempo, in modo rilevante dopo una iniziale fase di assestamento, risorse umane provenienti dalla stessa banca SpA.

Altre linee di attività/sostenibilità dell'area internazionale, in continuità e sviluppo con i progetti già in essere di Cassa

Padana che “girano” alla cooperativa (Ecuador, Perù, Ghana, Paraguay, Palestina):

- 1) non poteva esserlo come banca, ma ora la cooperativa può essere a tutti gli effetti soggetto della cooperazione internazionale, al pari di una ONG, ricevere fondi per progetti o presentare iniziative, perché vengano finanziate. Lo prevede come possibilità l'ultima legge sulla cooperazione allo sviluppo. La cooperativa gode di un'esperienza maturata negli anni e ha ora la possibilità di prevedere espressamente questo tipo di attività nell'oggetto sociale;
- 2) la cooperativa potrà svolgere un'attività di assistenza/consulenza/aiuto nelle relazioni nei processi di internazionalizzazione svolti dalla banca SpA.

La considerazione generale è che questi tipi di attività hanno senso ed efficacia se svolti in partnership. E questa strategia di fondo risulta coerente con quanto finora fatto dalla Cassa.

La logica non è speculativa, ma è orientata a costruire relazioni fiduciarie che si consolidano nel tempo. Per questa ragione è prevista una gradualità di sviluppo di questo genere di attività, che presenta grandi potenzialità per il futuro.





Attività verso il territorio

La base di partenza è costituita dalle attività attualmente svolte dalla divisione soci e territorio, opportunamente integrate da nuovi filoni di attività con un duplice obiettivo di fondo: qualificare al meglio il ruolo svolto dalla cooperativa nei territori; raggiungere la sostenibilità economica.

Le attività attualmente svolte dalla divisione soci e territorio verso le comunità locali hanno in futuro grandi potenzialità e soprattutto grande utilità nei territori, ma richiedono tempo per arrivare ad essere effettuate in condizione di sostenibilità economica.

Se le stressiamo troppo in partenza rischiamo di perdere il senso ultimo per cui vengono fatte e bruciarne le potenzialità di sviluppo, derivanti dal fatto che, a seguito dello scorporo, non risulterebbero comprese nel più rigido inquadramento bancario.

È un percorso graduale che può dare molte soddisfazioni, sia in termini di utilità per il territorio che di lavoro creato in condizioni di sostenibilità economica. Si tratta in genere di attività labour intensive.

In riferimento alle attività verso il territorio, individuiamo come campi di sviluppo le aree tematiche dei servizi, dell'assistenza, della salute, del welfare di comunità, dell'housing sociale, dell'ambiente, della valorizzazione territoriale.

Si pensi alla funzione fondamentale che la cooperativa potrà avere in futuro nella gestione dei beni collettivi come acqua, energia, illuminazione, reti, parchi. Di fronte all'arretrare del pubblico e all'avanzare anche in questi campi del privato con finalità speculative, la cooperativa di comunità potrà

rappresentare una terza via efficace, efficiente e orientata al bene comune. La cooperativa potrà svolgere un ruolo di regia territoriale rilevante.

Si può incrementare un ruolo che già ora, in parte, è riconosciuto nei territori a Cassa Padana.

Le potenzialità e la funzione che in prospettiva può rivestire la cooperativa per i territori sono molto grandi.

C'è un grandissimo lavoro da svolgere per portare su tutti i territori questo tipo di progettualità basate su reti di partnership. Le comunità locali ne hanno grande bisogno.

Non ci sono molti soggetti in grado di farlo. Ci sono davanti praterie da percorrere in modo utile e proficuo.

All'area "attività verso il territorio" vengono attribuiti i progetti già seguiti dalla divisione soci e territorio, fra cui:

- ospedale, attraverso la Dominato Leonense Sanità;
- *incoming* turistico dei territori;
- onoterapia del Centro natura amica;
- speleoterapia della miniera della Valle Trompia;
- Casa delle idee, per il sostegno alle start up d'impresa;
- comunità alloggio per anziani "Villa Giuseppina";
- fondazione Castello di Padernello;
- assistenza territoriale alle associazioni;
- Popolis, Vivere Cremona (e tutto il comparto web, video, ebook...);
- housing sociale con l'Immobiliare sociale bresciana;
- Cresco, per i progetti di energia rinnovabile e risparmio energetico dei territori;
- partecipazioni in varie cooperative sociali territoriali. □

È LA STORIA PASSATA DI QUELLO CHE ABBIAMO REALIZZATO
– E SOPRATTUTTO LO SPIRITO CON CUI L'ABBIAMO FATTO –
A RAPPRESENTARE FORSE IN MODO PIÙ FEDELE CIÒ CHE OGGI SIAMO
E INTENDIAMO FARE IN FUTURO.

Lo spirito con cui affrontiamo la sfida



Sappiamo che la via dell'autonomia è difficile e impegnativa.

Se i soci decideranno di intraprenderla, dobbiamo affrontarla con spirito positivo, consci delle difficoltà, ma anche "forti" della base da cui partiamo.



È un'accelerazione, una stabilizzazione di quando la Cassa già ora svolge nei territori.

È necessario l'apporto e il sostegno del maggior numero possibile di soci, clienti, dipendenti, istituzioni per concretizzare le idee forti sottostanti questo progetto che in modo sintetico abbiamo cercato di rappresentare.

Sappiamo che è una soluzione cooperativa inedita, con forti caratteristiche di innovatività.

Siamo pionieri.

Lo siamo già stati in molti progetti e iniziative.

È una soluzione diversa rispetto a quella della costituzione del gruppo unico, ma è una soluzione da "credito cooperativo". A livello europeo ci sono esperienze analoghe la cui tipologia è ricompresa nella famiglia della cooperazione di credito.

È una sperimentazione piccola rispetto alla riforma del credito cooperativo nel suo complesso.

È una sperimentazione che non crea problemi all'assetto che andranno ad acquisire le banche di credito cooperativo, ma che, se funziona, potrà essere di grande utilità anche per il credito cooperativo nel suo complesso.

Affrontiamo, quindi, con questo spirito la vera sfida di fronte a noi, dimostrare con i fatti che la soluzione da noi prospettata si dimostri efficace nel tempo rispetto agli obiettivi che si prefigge. Di fondo, però, c'è l'apertura di condividere, mettere a fattor comune risultati positivi, se ci saranno, perché ne possano beneficiare nel mondo di cui ci sentiamo a pieno titolo di far parte, pur avendo scelto una strada diversa, sempre se i soci saranno di questa opinione.

Non lo diciamo solo a parole, ma è la storia passata di quello che abbiamo realizzato - e soprattutto lo spirito con cui l'abbiamo fatto - a rappresentare, forse, in modo più fedele ciò che siamo e intendiamo fare in futuro. □

